

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
Совершенствование учебного центра предприятия

УДК 005.963.1-027.236:331.362.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ81	Бибикова Татьяна Сергеевна		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.ф.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск – 2021 г.

## Результаты освоения образовательной программы 38.04.02 Менеджмент

Шифр компетенции	Наименование компетенции
<b>Общекультурные (универсальные) компетенции</b>	
УК(У)-1	способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ДПК (У)-1	способностью осуществлять стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки (специальность) 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
Чистякова Наталья Олеговна

\_\_\_\_\_  
(Подпись)      (Дата)      (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

магистерской диссертации
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О-3АМ81	Бибиковой Татьяне Сергеевне

Тема работы:

Совершенствование учебного центра предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 14.12.2020 №349-55/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.01.2021
--	------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	1. Учебники 2. Учебные пособия 3. Нормативные документы 4. Периодические издания 5. Интернет-источники 6. Формы отчётности АО «Томскнефть» ВНК
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. Теоретические аспекты организации обучения персонала на предприятии нефтегазовой промышленности 2. Особенности обучения персонала предприятия 3. Совершенствование учебного центра предприятия
<b>Перечень графического материала</b>	Рисунок 1 – Взаимосвязь между обучением и повышением эффективности работы Рисунок 2 – Цикл обучения в организации Рисунок 3 – Схема процесса профессионального обучения

	<p>Рисунок 4 – Этапы оценки эффективности обучения</p> <p>Рисунок 5 – Внешняя структура АО «Томскнефть» ВНК</p> <p>Рисунок 6 – Организационная структура учебного центра</p> <p>Рисунок 7 – Состав персонала учебного центра по категориям</p> <p>Рисунок 8 – Состав персонала учебного центра по образованию</p> <p>Рисунок 9 – Состав персонала учебного центра по возрасту</p> <p>Рисунок 10 – Состав персонала учебного центра по стажу работы</p> <p>Рисунок 11 – Система образовательной политики АО «Томскнефть» ВНК</p> <p>Рисунок 12 – Программы развития персонала АО «Томскнефть» ВНК</p> <p>Рисунок 13 – Направления оценки персонала в АО «Томскнефть» ВНК</p> <p>Рисунок 14 – Тренажер освоения и эксплуатации скважин АМТ 601</p> <p>Рисунок 15 – Схема формирования кадрового резерва на предприятии</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	25.10.2018
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ81	Бибикина Татьяна Сергеевна		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 15 рисунков, 23 таблиц, 50 использованных источников, работа изложена на 88 страницах основного текста.

Ключевые слова: обучение, обучение персонала, учебный центр, управление персоналом, корпоративный институт, квалификации кадров.

Объектом исследования является система управления образовательным процессом и принятия решений. Целостная система подготовки персонала, включающая повышение квалификации кадров, раскрытие потенциала работников, развитие производства, техническое обновление, формирование корпоративной культуры, является образовательной политикой АО «Томскнефть» ВНК.

Предметом исследования является образовательная деятельность АО «Томскнефть» ВНК.

Цель работы – усовершенствовать деятельность учебного центра АО «Томскнефть» ВНК на основе анализа теоретических и методологических подходов к проблеме обучения персонала, изучения методов совершенствования системы обучения персонала и анализа практики обучения персонала на примере АО «Томскнефть» ВНК.

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала на предприятии, изучен порядок работы по обучению персонала и систематизированы методы обучения, проанализированы процессы организационного обучения персонала в АО «Томскнефть» ВНК. В результате исследования предложены мероприятия, направленные на совершенствование образовательной системы предприятия.

## Оглавление

Введение.....	7
1 Теоретические аспекты деятельности по организации обучения персонала.....	9
1.1 Понятие обучения персонала .....	9
1.2 Цели и задачи обучения персонала.....	11
1.3 Виды и методы обучения персонала .....	15
1.4 Процесс обучения и оценка его эффективности .....	15
2 Организация обучения персонала на предприятии .....	30
2.1 Общая характеристика предприятия .....	30
2.2 Анализ финансового состояния предприятия .....	32
2.3 Учебный центр как основной инструмент обучения персонала .....	38
2.4 Образовательная система предприятия и оценка ее эффективности .....	47
3 Совершенствование учебного центра предприятия .....	57
3.1 Обоснование необходимости создания корпоративного института .....	57
3.2 Формирование модели корпоративного института .....	63
3.3 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий ..	81
4 Социальная ответственность .....	87
Заключение .....	95
Список публикаций студента.....	97
Список использованных источников .....	98
Приложение А Методы выявления потребности в обучении .....	102
Приложение Б Организационная структура АО «Томскнефть» ВНК.....	103
Приложение В Анализ динамики и структуры отчета о финансовом положении (баланса) предприятия.....	104
Приложение Г Анализ структуры отчета о финансовых результатах.....	106
Приложение Д Методы обучения персонала в АО «Томскнефть» ВНК .....	107
Приложение Е Заявление о переоформлении лицензии на осуществление образовательной деятельности .....	109

## **Введение**

Актуальность данной выпускной квалификационной работы обусловлена потребностью развития и совершенствования системы обучения персонала в условиях хозяйственной деятельности предприятия и ее кадрового обеспечения с использованием современных методов и приемов обучения сотрудников. В условиях современного функционирования организаций все больше возрастает значение интеллектуальной деятельности работника, роста его производственной и общей культуры, умения воспринимать и обрабатывать научную информацию. Рост культурно-технического уровня работников является одним из важнейших условий развития предприятия в целом.

Важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства.

Влияние профессионального обучения работников на экономический рост заключается в том, что работники, обладающие необходимым объёмом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов.

Объектом исследования является система управления образовательным процессом и принятия решений. Целостная система подготовки персонала, включающая повышение квалификации кадров, раскрытие потенциала работников, развитие производства, техническое обновление, формирование корпоративной культуры, является образовательной политикой общества АО «Томскнефть» ВНК.

Предметом исследования является образовательная деятельность АО «Томскнефть» ВНК.

Цель диссертационного исследования – усовершенствовать деятельность учебного центра АО «Томскнефть» ВНК на основе анализа теоретических и методологических подходов к проблеме обучения персонала, изучения методов совершенствования системы обучения персонала и анализа практики обучения персонала на примере АО «Томскнефть» ВНК.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы обучения персонала организации;
- проанализировать обучение персонала в рамках предприятия АО «Томскнефть» ВНК;
- разработать мероприятия по совершенствованию обучения персонала организации.

В данной работе были рассмотрены теоретические аспекты обучения персонала на предприятии, изучен порядок работы по обучению персонала и систематизированы методы обучения, проанализированы процессы организационного обучения персонала и предложены методы по совершенствованию образовательной системы в АО «Томскнефть» ВНК.



# **1 Теоретические аспекты деятельности по организации обучения персонала**

## **1.1 Понятие обучения персонала**

Потребность в поддержании профессионализма работников практически постоянна. Развитие новой техники и технологий, модифицирование стратегии и структуры предприятия, потребность освоения новых видов деятельности, изменения во внешней среде оказывают внушительное воздействие на содержание работы сотрудника и результаты его труда. Появление новых технических средств, применяемых в процессе труда на производстве, требует специальной подготовки рабочих.

Реализация стратегии, ориентированной на клиентов организации, невозможна без соответствующей подготовки персонала, непосредственно взаимодействующего с потребителями.

В обучении участвуют, как минимум три стороны – это сама организация, обучаемые сотрудники и те, кто их обучает. Их цели и действия различны, поэтому обучение подразумевает:

- с позиции организации – спланированный процесс изменения качества рабочей силы с целью приведения его в соответствие с требованиями предприятия;
- с позиции обучаемого сотрудника – ход приобретения знаний и навыков, достаточных для выполнения работы;
- с позиции обучающего – ход передачи знаний и навыков обучающимся.

Следовательно, обучение персонала – это процесс получения, передачи и усвоения знаний, а также приобретение опыта и навыков, которые необходимы для качественного исполнения работы.

Навыки, знания и умения людей приобретаются различными способами, в частности:

- в ходе обучающих программ с участием преподавателей;

- путем отработки приемов работы на практике;
- в процессах наблюдения и осмысления опыта и поведения других сотрудников;
- на личном опыте путем проб и ошибок;
- при совместной работе в сотрудничестве с руководителем и коллегами;
- самостоятельно, по собственной инициативе и др.

Иными словами, обучение – это процесс выработки и развития компетенций, требуемых для эффективной работы. На рисунке 1 представлена взаимозависимость между обучением и повышением эффективности работы.

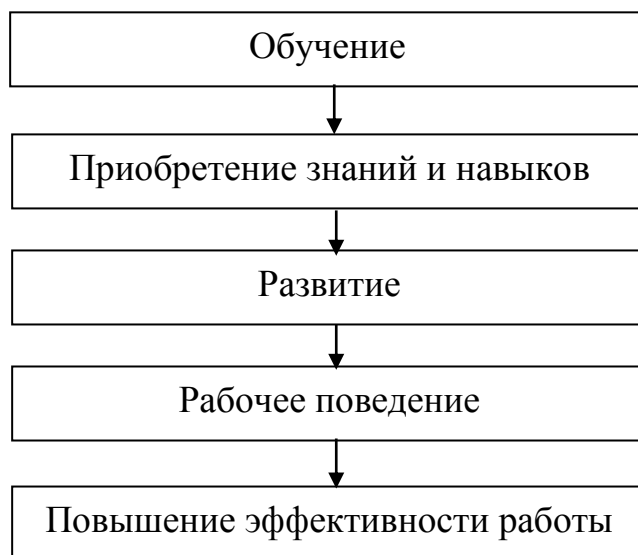


Рисунок 1 – Взаимосвязь между обучением и повышением эффективности работы

Совместно с тем обучение представляется важным аспектом взаимодействия между предприятием и работником, где могут сталкиваться противоположные интересы:

- обучение работников для компании является средством повышения производительности, эффективности, укрепления конкурентноспособных позиций;

– обучение для работника есть средство улучшить свое положение: продвинуться по карьерной лестнице, повысить квалификацию, увеличить заработок, укрепить свои позиции в компании или найти более подходящую работу в другой организации.

Обучение – это важный компонент для организации, который должен быть спланированным, а также организованным. Цикл обучения персонала в организации представлен на рисунке 2.



Рисунок 2 – Цикл обучения в организации

Таким образом, именно при этом условии прохождения всех этапов цикла обучения в организации можно достичь согласованности целей подготовки персонала и интересов организации в области повышения эффективности труда.

## 1.2 Цели и задачи обучения персонала

На сегодняшний день в российской экономике присутствует внушительный спрос на молодых специалистов, которые могут и готовы занять высокие позиции в организациях. Однако, университеты не имеют возможности производить выпускников, пригодных к немедленному использованию (по мнению работодателей).

Отечественные компании стремятся принять в компанию молодой персонал. Это объясняется потребностью компенсировать естественное

выбытие опытных сотрудников, а также экономическим развитием страны. При этом, в последние годы всё чаще принимаются компаниями молодые специалисты не только из сферы финансов, услуг, но также и из предприятий нефтяного сектора. Однако, большинство нанимателей считают, что полученных в университете знаний недостаточно молодому специалисту, для безотлагательного включения в работу. Выпускник университета воспринимается работодателями лишь как исходный материал для подготовки полноценного специалиста. Знания, приобретённые в университете, возможно рассматривать исключительно как отправная точка для дальнейшего обучения молодого сотрудника. Всё более важным фактором для работодателей, при оценке потенциального сотрудника компании, является его способность адаптироваться, желание профессионально развиваться и обучаться.

Обучение – целенаправленно организованный, управляемый ход взаимодействия воспитанников и преподавателей, который сориентирован на развитие умений, знаний и навыков, становления мировоззрения, совершенствование интеллектуальных сил, а также потенциальных способностей обучаемых, выработку и укрепление навыков самообразования в соответствии с установленными целями.

Образовательная задача представляет собой ориентацию на усвоение знаний, навыков и умений у обучающихся. В соответствии с данной задачей устанавливается, чему собственно человек будет обучен. Образовательный процесс имеет одну единственную цель – получение, а также усвоение знаний, умений и навыков. Раньше данный подход к обучению повсеместно использовался. Главную роль для этой задачи играет взаимозависимое применение 2ух процессов: самообразовательного и учебного. Исключение какого-либо процесса может существенно изменить качество обучение в худшую сторону.

Воспитательная задача ориентирована на формирование у человека, проходящего обучение определенных собственных качеств и черт характера.

На предприятиях эта задача может реализовываться ради самых разнообразных целей, например, повышение лояльности сотрудников, усовершенствование эмоционального климата путем сокращения конфликтности сотрудников и многих других.

Развивающая задача – ориентация учебного процесса на потенциальные способности человека и на их реализацию. В концепции развивающего обучения обучающийся рассматривается не как объект обучающих воздействий учителя, а как самоизменяющийся объект учения.

Все задачи обучения, которые были представлены выше, определяют многие сферы его применения. Важность той или иной задачи в обучении зависит от того, какие цели определило перед собой предприятие. Всякое предприятие само определяет, для чего проводится обучение персонала, но, всё же выделяются генеральные цели, для них и проводится весь процесс обучения:

- повысить качества человеческих ресурсов;
- повысить качества продукции/услуг, которые производит компания;
- развить персонал;
- приспособить организацию к постоянно изменяющимся условиям внешней среды (провести организационные изменения);
- улучшить систему взаимодействия в компании;
- сформировать организационную культуру;
- увеличить уровень лояльности организации.

Совершенствование качества человеческих ресурсов – это понятие, которое включает в себя два основных элемента: формирование качеств, которые нужны для более эффективного выполнения своих прямых обязанностей в работе, а также приобретение персоналом основных знаний, навыков и умений. В постоянно изменяющемся современном мире некоторые компании встречаются с проблемой внедрения разнообразных изменений: технологических, организационных, смена высшего руководства в организации и других. Стоит отметить, что для подобного рода внедрения

изменений нужна оптимальная организационная структура, стратегический план развития, но, самое важное, необходимы высококвалифицированные сотрудники, способные брать на себя ответственность и принимать решения. Особенно это относится к руководству. Действенность введения всякого изменения на предприятии зависит от степени заинтересованности и участия среднего и низшего управленческого звена.

Прежде всего процесс обучения помогает сотрудникам-менеджерам преодолеть ряд качеств, которые могут помешать введению инноваций: приверженность и четкое следование устоявшемуся порядку, консерватизм, склонность поддерживать иерархические отношения в неизменной форме.

Развитие персонала – это управляемый профессиональный, личностный и карьерный рост [1]. Основными и заключительными целями развития персонала являются формирование кадрового резерва, а также повышение профессионального уровня работников. При формировании кадрового резерва и планировании карьеры основополагающими являются такие характеристики, как наличие требуемых знаний, умений и навыков, и необходимых личных качеств. И то, и другое можно развивать посредством реализации той или иной задачи образовательного процесса.

Нужно отметить, что обучение воздействует на установление и формирование организационной культуры. Организационная культура – это совокупность целей и ценностей организации, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников. Организационная культура на любом предприятии должна содержать три уровня:

- 1) нормы и правила поведения;
- 2) представление о ценностях;
- 3) конкретное поведение работников [2].

О каждом уровне в организации информация может передаваться по разным каналам коммуникации, как по официальным, так и по неофициальным.

Процесс обучения – основа официального канала распределения информации о культуре организации. Информация подается без ошибок и искажений только в тех случаях, если процесс обучения организован правильно.

С помощью обучения возможно увеличить лояльность сотрудников к организации. Чтобы достичь желаемого результата применяют многообразные технологии и условия обучения сотрудников. Например, лояльность к предприятию возможно увеличить посредством распространения информации о ее добрых делах. «Безболезненное» увольнение сотрудника можно обеспечить, используя обучение на стадии приема на работу. Тем самым у сотрудника не возникнет желание отплатить компании и причинить вред.

Таким образом, обучение персонала в организации – это сложный процесс, который ставит перед собой три главные задачи: образовательную, развивающую и воспитательную [3]. Это способствует достижению целей организации, которые могут быть достигнуты с помощью обучения кадров.

### **1.3 Виды и методы обучения персонала**

Обучение происходит с применением соответствующих методов. Наличие определенных факторов предопределяет выбор метода обучения. Среди важных факторов, прежде всего, находится цель развития предприятия. Важна также кадровая политика и направления ее реализации. Индивидуальные параметры работников обуславливают выбор методов их обучения. Требуется учет их должности, опыта и возраста, а также образовательного уровня. На проведение обучающих мероприятий выделяют соответствующий бюджет. Виды обучения бывают следующими [4]:

- подготовка;
- повышение квалификационного уровня;
- переподготовка кадров.

Следует отметить, что подготовка кадров представлена в виде организации обучения персонала, который задействован в некоторых направлениях деятельности предприятия. В результате кадровой подготовки персонал повышает свой квалификационный уровень и получает новые умения, которые адекватны реальной обстановке на предприятии [5]. Подготовка стимулирует коммуникативные возможности персонала и дает возможность использовать все новое на практике. Все это приводит к карьерному росту.

Переподготовка кадров также имеет важное значение. Ее цель состоит в получении знаний и навыков, которыми ранее работник не владел. Это нужно для повышения в должности, так как требования к ней со временем меняются [6].

Существуют и признаны такие концепции обучения кадров [7]:

- специализированное обучение. При этом при формировании учебных материалов ориентируются на сегодняшние требования к должности. Обучение способствует тому, что работники в любое время соответствуют занимаемой должности вследствие хорошей квалификации. Обучение приносит кратковременный результат. Однако за работником сохраняется его рабочее место. Чувство, что работник достойно представлен на рынке труда, приносит ему моральное удовлетворение и способствует повышению производительности труда;

- многопрофильное обучение. Такой вид обучения весьма результативен. Мобильность сотрудников значительно повышается. Однако повышение непроизводственной мобильности чревато проблемами для организации вследствие малой привязки к постоянному рабочему месту [8];

- обучение с ориентацией на работника. В процессе обучения развиваются индивидуальные параметры личности. Они пригодятся в практической работе. Эти свойства могут присутствовать в работнике от природы, но нуждаются в дальнейшем совершенствовании. Благодаря внедрению данной концепции работники, которые способны к



осуществлению креативной деятельности, получают активный импульс для своего развития [9].

Далее необходимо организовать процесс обучения. Предусмотрено обучение с отрывом и без отрыва от производственной деятельности. Существует множество разновидностей обучающих методов. Применяют деловые игры. Хорошо себя зарекомендовали лекции. Опыт работник может получить, просто перейдя на другую должность в пределах предприятия. Используют методы делегирования полномочий и ротации [10].

Наставничество, инструктаж часто применяют на современных предприятиях. В таком случае возможна прямая передача знаний и опыта. Метод обучения должен принести положительный результат. Принимают во внимание также обучающие принципы [11]:

- принцип актуальности знаний. Материалы включают те данные, которые пригодятся на практике.

- принцип участия. Свидетельствует о том, ученики становятся активными участниками процесса обучения. Далее они применяют умения в текущей производственной деятельности.

- принцип повторения, предусматривающий превращение полученных знаний в стабильную привычку;

- принцип обратной связи. Поддерживается обратная связь с обучающимися. Можно получить данные о том, каких результатов они достигли и что еще нужно сделать. Работа может быть организована таким образом, чтобы можно было получить самый значительный результат [12].

Обучение может быть произведено без отрыва от непосредственной деятельности. В процессе познания нового применяют материалы, которые доступны работникам на постоянной основе. Они могут использовать их в процессе своей работы. Ученик частично выполняет свою текущую работу, а в остальное время проходит обучение. Получение новых знаний является важным элементом построения эффективной рабочей деятельности [13].

Обучение ведут опытные педагоги непосредственно в самой организации. Таким образом, учебные потребности работников могут быть удовлетворены без отрыва от производственной деятельности. На рабочем месте обучающиеся не оторваны от своей работы и могут сразу применять полученные знания. Есть возможность закрепить все изученное. Текущие производственные задачи могут быть быстро и эффективно решены с помощью вновь полученных навыков [14].

Однако потенциал работников не особенно развивается при такой организации обучения. Сложно сформировать новые компетенции, ведь работник не отходит в своих представлениях от реалий сегодняшнего дня на производстве. Трудность состоит в невозможности выхода за традиционные поведенческие рамки [15].

На рабочем месте при обучении используются такие методы:

- получение опыта для выполнения трудовых задач. Для этого составляют план обучения. Важно сформировать индивидуальный план повышения квалификации;

- инструктаж. Позволяет понять задачи деятельности, пройти благоприятную адаптацию;

- ротация позволяет получить новые навыки при смене рабочего места. На предприятии задач много и они многогранны, работники могут в этом убедиться;

- работники могут работать ассистентами. Также их назначают в качестве стажеров. Во время обучения работник узнает, какие проблемы решает руководство. Часть задач они могут взять на себя;

- наставничество, при котором к работнику приставляют помощника. Особенно такой метод важен и продуктивен в процессе адаптации. Наставник обеспечивает обратную связь и проверяет, как работают подопечные;

– создание проектных групп для развития кооперации и сотрудничества. Благодаря этим группам решают крупные, но срочные задачи [16].

Формы обучения предусмотрены к использованию непосредственно в пределах рабочего места. В этом контексте применима ротация, репетиторство. Практикуют также обучение знаниям, почти не применимым в процессе производства. Следовательно, обучение в других стенах не производят. Теоретические знания нерезультативно приобретать в условиях текущего производства [17].

Обучение с отрывом от производства эффективно, если работники получают навыки, которые понадобятся им для непосредственной текущей работы на предприятии. Работники проходят обучение в других местах, учебных центрах, учреждениях. Недостаток подобного обучения состоит в том, что работник не может всецело концентрироваться на выполнении своей текущей работы, получая новые знания. Обучение на стороне требует больших затрат [18].

Вне рабочих мест применяют такие методы обучения:

– лекции. Это обучение по пассивному методу. В ходе организации лекционных занятий обучающимся предоставляется методические материалы. Педагоги рассказывают им о практических наработках по рассматриваемой проблеме;

– курс обучения программированный. Этот метод активного характера позволяет получить знания по теории вопроса;

– участие в семинарах и конференциях;

– проведение «круглых столов»;

– проведение экскурсий и дискуссий;

– обучение руководителей. Устанавливают задачи, подлежащие решению, происходит создание модели проблемы. Все обучающиеся решают данную задачу. Теоретические знания объединены с практикой. Ученики

обрабатывают данные, тренируют логическое мышление, принимают креативные решения;

- проведение деловых игр. Метод позволяет выстраивать нужную стратегию поведения в зависимости от трудовой ситуации. Участники курсов могут тренироваться вести эффективные переговоры. В деловой игре у всех действующих лиц свои роли. В процессе игры представляются альтернативы для выработки ключевых решений;

- проведение тренингов. Инструкторы проводят интенсивное обучение, на практике показывают варианты принятия решений;

- обучение на самостоятельной основе. Это легкий обучающий метод. Инструкторы и педагоги не принимают в нем участие. Не требуется также организовывать отдельное помещение для прохождения уроков и не нужно выделять время на это. Однако не все работники тратят время на самостоятельное обучение.

- применение моделей для прогноза развития трудовых ситуаций. Участники обучения могут смоделировать процессы организаций, которые являются конкурентами по отношению к предприятиям. Обучающиеся имеют свойственные заданию роли. Учитывая исходные данные, ученики принимают оптимальные решения, которые особенно подходят для решения текущих проблем производства;

- кружки качества «вместо учебы». Ученики принимают решения по проблемам компании на групповых началах. Выбор осуществляют самого оптимального решения. Руководство департамента ставится об этом в известность. Оно принимает окончательное решение и сообщает об этом членам учебной группы.

Обучение осуществляют как в стенах организации, так и за ее пределами. Можно и сочетать эти методы. Применяют такие формы обучения сотрудников:

- обучение, предпринимаемое опытным путем. Участники самостоятельно логически подходят к решению текущих проблем;

- прохождение практики с руководителем. Педагоги показывают пример решения проблемы, и работники сам ее решает;
  - обучение программируемое. Ученики могут решать задачи согласно направлению, предоставляемому машиной или методическими указаниями;
  - компьютерное обучение. Обучающиеся с использованием компьютера учатся решать задачи;
  - обучение, предусматривающее осуществление некоторых действий.
- В группе реализуют проект, решают задачи группового характера, входят в состав других служб.

Необходимо по возможности достигать эффективности процесса обучения. При этом затраты на его осуществление должны быть меньше, чем полученный результат. В итоге удастся повысить производительность труда работников. Экономическая эффективность процесса обучения свидетельствует о правильном вложении средств в развитие человеческих ресурсов [19].

Повышение профессионализма работников – это ключевая задача руководства предприятия. Необходимо акцентировать внимание на их карьерном росте и применении всего потенциала за счет применения программ подготовки кадров.

#### **1.4 Процесс обучения и оценка его эффективности**

Необходимость обучения определена на определенных уровнях. Кадровый департамент формирует список обучаемых, составленный согласно заявкам подразделений предприятия. При этом заявки формируются сообразно целям организации и кадровой политике [20].

Линейные менеджеры высказывают свои соображения по поводу тех работников, которым будет полезно пройти курс переподготовки. Осуществляют также предварительные оценки того результата, который может быть получен от обучения работников. В процессе обучения достигается соответствие умений сотрудников нужному уровню текущего

развития производства. Существуют следующие виды обучения работников [21]:

- подготовка в профессиональном плане. Она может быть реализована на высшем, среднем, и начальном уровнях. После того как обучение пройдено, работник получает соответствующий сертификат. Обучение проходит в период до шести лет.

- повышение текущего квалификационного уровня работника. Сотрудники проходят курсы, учатся в школе управленцев. Также эффективной является подготовка, осуществляемая на факультете повышения квалификации. Институты бизнеса предлагают расширенные программы подготовки для менеджеров. Повышение квалификации происходит в период до шести месяцев [22].

- кадровая переподготовка. Ее можно пройти в учебном заведении соответствующего профиля. Есть возможность получить вторую профессию и специальность. Переподготовка продолжается в период до 2 лет.

- профессиональная послевузовская подготовка. Предусмотрена для повышения квалификации. Обучающиеся проходят подготовку в стенах аспирантуры. Некоторые получают дальнейшее образование в докторантуре. Учатся на протяжении двух-четырёх лет [23].

Рисунок 3 демонстрирует особенности построения процесса обучения работников [24].

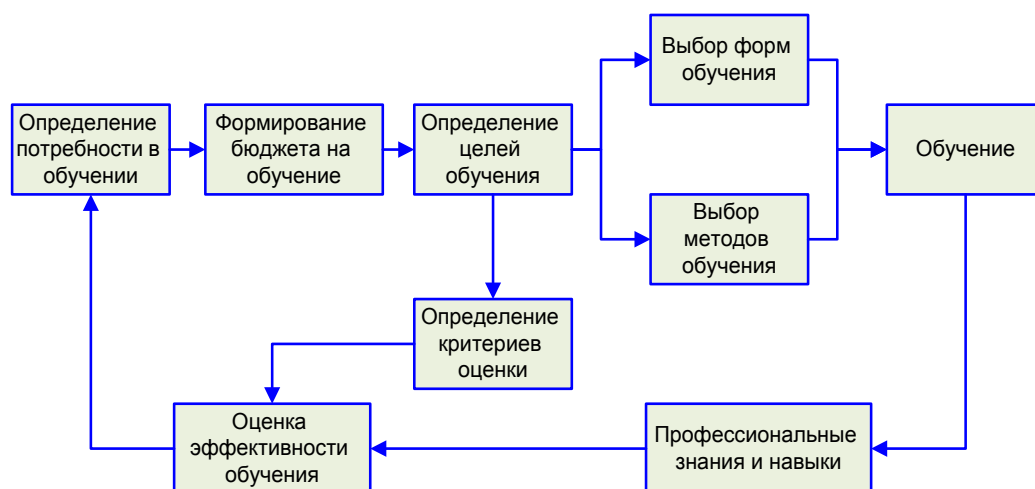


Рисунок 3 – Схема процесса профессионального обучения

Судя по данным, представленным на рисунке 3, обучение принимает циклический характер. Кадровая служба должна предпринимать действия, которые способствуют непрерывности обучения. При этом оно должно принести позитивный результат. Все элементы представленной схемы важны. Все они должны быть качественно проработаны, что повысит эффективность обучающего процесса [25]. Определяют качественную, а также количественную потребность в переподготовке кадров. Это позволяет установить результативные методы обучения и цели его будут в полной мере достигнуты.

Количественная потребность в переподготовке кадров означает, что нужно подготовить определенное число работников, которые приобретут нужные знания и умения и применят их на практике [26]. Качественная потребность в подготовленных кадрах означает, что определен перечень навыков, которые необходимы для решения текущих задач предприятия. Потребности в переподготовке определяют с помощью таких способов [27]:

- заявка руководства каждого подразделения предприятия;
- предложения работников;
- проверка знаний и умений работников;
- оценка итогов деятельности;
- оценка трудовых инструкций;
- оценка достижений работников консультантами по персоналу;
- проведение психологического анализа достижений сотрудников.

Эти методы обладают достоинствами и недостатками. Их перечень приводится в Приложении А [28]. Выбирая методы обучения, требуется знать, что нужно предприятию сейчас и в перспективе. Необходимо определить перечень данных, которые будут способствовать нормальной и эффективной работе сотрудников.

Суть обучения обусловлена целями развития предприятия на текущий и перспективный моменты. Знания и умения должны постоянно обновляться. Каждому сотруднику надлежит быть компетентным и квалифицированным.

Предоставляются для обучения необходимые материалы. Они структурируются по сложности, своевременности их освоения [29].

Суть программ обучения обусловлена такими факторами:

- целями получения новых знаний и овладения умениями;
- категориями обучаемых;
- уровнем текущей подготовки учеников;
- уровнем знаний педагога [30].

Эффективность обучения обусловлена профессионализмом, образованием и заинтересованностью обучаемых. Сложность новых материалов также является значимым фактором, обуславливающим эффективность образовательного процесса. Значительное время потребуется для того, чтобы уяснить сложные знания. Особенно это характерно для материалов, содержащих сложную новую терминологию. Наглядная подача материалов существенно облегчает усвоение. Активные обучающие методы также способствуют эффективному получению новых умений [31].

После установления потребности в обучении сотрудников составляют бюджет будущей переподготовки кадров. Также важно определить, согласно каким критериям будет установлена эффективность этого процесса. Далее кадровая служба разрабатывает обучающие программы. Вначале необходимо определить суть программы обучения. Впоследствии устанавливают методы, при помощи которых она будет реализовываться [32].

Суть программы обучения обусловлена целями развития предприятия. В таком случае легко определить потребность в получении новых знаний и умений сотрудников. Принимают во внимание при составлении обучающих программ индивидуальные параметры работников. Создают благоприятные условия для обучения. В этом случае эффективность образовательного процесса существенно повышается. Следует противодействовать возникновению факторов отвлекающего характера. Они снижают заинтересованность работников в получении новых знаний и умений.



Внимание необходимо концентрировать на главных аспектах обучающей программы [33].

Расходы, которые приходится нести вследствие реализации обучения сотрудников, являются инвестициями. Они направлены на развитие кадров и его потенциала. Обучение необходимо сделать максимально результативным. Прибыль, которую в результате получения новых знаний каждый работник сгенерирует, должна быть больше тех ресурсов, которые затрачены на его переподготовку [34].

Обучение стимулирует производительность труда сотрудников предприятия. Их личная эффективность в результате получения новых умений значительно повышается. Формируется рабочее поведение, которые способствует тому, что решаются эффективно и быстро рабочие задачи.

Экзамены, опросы и тестирование позволяют проанализировать, было ли обучение эффективным и какие оно принесло для компании результаты. Оценивают полученные знания сами ученики и их педагоги. Независимые эксперты также могут высказать свою точку зрения по этому поводу. Все данные проведенных оценок применяются для разработки перспективных обучающих программ [35].

Такой подход позволяет убирать из процесса обучения неэффективные программы, которые не приносят позитивного результата. Подобные оценки дают компании представление об уровне достижения планов. Также можно установить, что можно сделать для того, чтобы показатели деятельности улучшились. По оценке можно сделать вывод о смысле обучения и о том, был ли достигнут результат после прохождения учебной программы. Становится понятно, что предпринять для того, чтобы обучение принесло больше плодов [36].

Обучение без последующей оценки его эффективности невозможно. При проведении оценки сопоставляют цели обучения и достигнутые его результаты. В таком случае можно решить, достигнуты ли цели обучения. Результативность обучения можно установить, используя модель

Киркпатрика. Она структурно состоит из следующих уровней (рисунок 4) [37].

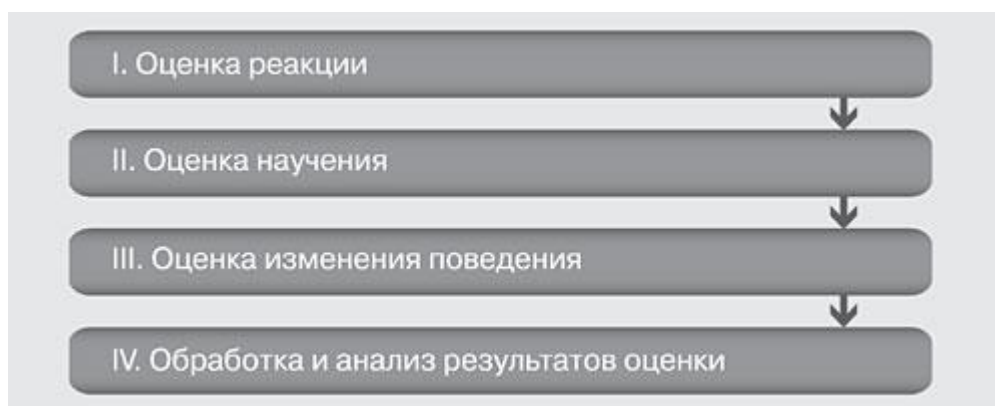


Рисунок 4 – Этапы оценки эффективности обучения

В практическом смысле модель свидетельствует о своей эффективности. Используются и иные модели оценки эффективности обучения. Так, среди них выделяют альтернативную модель Тайлера, которая с легкостью позволяет установить основные показатели эффективности проведенного обучения сотрудников. Тайлер предложил целевой подход к решению данной задачи [38].

Модель Скривенса также удобна в использовании. Хорошо себя зарекомендовали модели Брюса, Стафлебима, Филипса. Схема оценки эффективности CIRO также нередко применяется.

Эти модели происходят от модели Киркпатрика. Этот автор полагает, что оценка проводится по таким причинам:

- отдел обучения должен быть оправдан по эффективности деятельности. Выясняют его вклад в решение поставленных задач, связанных с переподготовкой персонала;
- принимается решение о совершенствовании обучающей программы в перспективе;
- дается представление о направлениях улучшения программы обучения.

Таблица 1 показывает уровни модели Киркпатрика [39].

Таблица 1 – Обобщенная модель Кирпатрика

Уровень оценки	Название	Сущность	Метод оценки
1й уровень	Reaction	Определяют уровень удовлетворения учеников и их реакцию на результат обучения.	Проведение анкетирования обучаемых. Используют также их интервьюирование и спрашивают о результатах обучения
2й уровень	Learning	Совершенствование текущих знаний работников. Улучшение навыков обучающихся.	Проведение тестирования руководства департамента, сотрудники которого прошли обучение
3й уровень	Behavior	Поведение учеников меняется	Наблюдение и оценки руководства подразделения
4й уровень	Results	Воздействие полученных изменений в навыках и знаниях работников на конечный результат деятельности предприятия	Получение работниками сертификата, удостоверяющего овладение новыми навыками

На первом уровне находится реакция на изменения. Устанавливают, как обучающиеся проявляют реакцию на программу обучения. В таком случае можно установить, насколько ученики довольны прохождением программы.

Участникам обучения предоставляются для заполнения анкеты, содержащие перечень вопросов по характеру и результатам пройденной программы. Оценивают такие показатели:

- насколько достигнута цель получения знаний и умений;
- уровень выполнения программы;
- возможность применения умений на практике;
- качество материалов и преподавания;
- обеспеченность образовательного процесса необходимыми учебными материалами;
- микроклимат во время получения знаний [40].

На втором уровне оценки анализируют, насколько усвоены новые знания участниками учебной программы и как они выработали нужные навыки. Оценивают, в какой степени достигнуты цели обучения. Устанавливают объем новых знаний, навыков, умений, установок. Определяют также уровень прироста знаний. Для этого применяют тест, при проведении которого оценивают этот показатель. Определяют объем знаний, которыми располагал участник программы до начала программы и по ее окончании. Эффект от прохождения обучения состоит в уровне совершенствования итогов теста. Этот показатель выражается в процентном соотношении [41].

Уровень навыков определяют с помощью деловой игры. Также практикуют упражнения и задачи актуального характера. Подробно анализируют результаты подобных мероприятий.

На третьем уровне оценивают поведение участников. Определяют, перенесли ли работники полученные навыки на свое рабочее место. Устанавливают в конечном итоге уровень достижения обучающих целей. Решают, изменилось ли поведение работника и смог ли он применить новые навыки на практике.

Оценивают поведение работника согласно некоторым методикам. Оценка осуществляется руководителем подразделения, в котором работает обучившийся сотрудник. Анкетирование – это эффективный метод оценивания. Коллег опрашивают на предмет поведения обучившегося сотрудника. Внешние эксперты также могут предоставить свои оценки по поводу поведения обучившихся. Итог оценки при этом сопоставляют с эталонным образцом.

На четвертом уровне проверяют полученные результаты. Решают, получены ли выгоды от реализации обучающего проекта. Обучение должно улучшать деятельность работников. Показатели улучшаются и приводят к совершенствованию работы всего предприятия. Улучшение показателей по своей природе носит интегральный вид [42].

Все уровни имеют тесную взаимную связь. После обучения вырабатываются новые и прогрессивные навыки у работников. Рабочее поведение в результате этого изменяется. Результаты работы подразделений и организации должны стать лучше. Есть показатели, которые говорят о том, что показатели работы предприятия стали лучше:

- увеличение производительности труда;
- распространенность новых знаний и умений;
- полученные знания носят непротиворечивый характер;
- снижаются издержки, связанные с непроизводительной деятельностью.

Система оценки результативности обучения приводит к следующему:

- оценке качественного уровня подготовки;
- анализу результативности обучающей программы;
- делает целесообразными расходы на реализацию обучающих программ.

Поэтому важно, после любого обучения персонала проводить оценку эффективности проведенного обучения.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
О-3АМ81	Бибиковой Татьяне Сергеевне

<b>Школа</b>	инженерного предпринимательства	<b>Направление</b>	38.04.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	магистр		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <p style="padding-left: 40px;">вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</p> <p style="padding-left: 40px;">опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) чрезвычайных ситуаций социального характера</p>	<p>1. Рабочее место сотрудника АО «Томскнефть» ВНК.</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <p>1. Данные, предоставленные АО «Томскнефть» ВНК.</p> <p>2. Данные официального сайта АО «Томскнефть» ВНК.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>1. Трудовой кодекс РФ.</p> <p>2. Федеральное законодательство в сфере охраны труда.</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>1. Основы социальной политики АО «Томскнефть» ВНК.</p> <p>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры АО «Томскнефть» ВНК.</p> <p>3. Система социальной ответственности АО «Томскнефть» ВНК.</p> <p>4. Структура программ социальной ответственности АО «Томскнефть» ВНК.</p> <p>5. Затраты на социальную ответственность АО «Томскнефть» ВНК.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды.</p> <p>2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью.</p> <p>3. Затраты предприятия на социальную ответственность.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <p style="padding-left: 40px;">Анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p style="padding-left: 40px;">Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных</p>	<p>1. Рассмотрение принципов формирования, элементов и структуры программ КСО предприятия.</p> <p>2. Определение затрат на программы</p>

законодательных актов. Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	социальной ответственности предприятия.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	1. Стейкхолдеры организации 2. Структура программ КСО 3. Затраты на мероприятия КСО

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-3АМ81	Бибикина Татьяна Сергеевна		

#### **4 Социальная ответственность**

Корпоративная социальная ответственность – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. Сейчас внедрения мероприятия КСО стало важным элементом успешной компаний.

Корпоративная социальная ответственность – это:

- 1) комплексы направления политики и действия, связанного с ключевыми стейкхолдерами, ценности и выполнение требований законности, а также учитывающие интерес человека, сообщества и окружающих сред;
- 2) бизнес нацеленности на устойчивые развития;
- 3) добровольные участия бизнеса в улучшениях общественной жизни.

Иными словами, социальная ответственность бизнеса – концепция, при соблюдении законодательства и правил, производств качественных продуктов/услуг, исполняет добровольно дополнительные обязательства перед обществом.

Выполняя свои основные задачи, Общество в полной мере осознает, что осуществляемая им производственно-хозяйственная деятельность затрагивает интересы всего населения в регионах присутствия Общества, является источником потенциальной опасности для жизни и здоровья работников, подрядчиков, посетителей и других заинтересованных сторон, а также источником негативного воздействия на окружающую среду.

К внутренней социальной ответственности АО «Томскнефть» ВНК относится:

- применение единых корпоративных норм по оплате труда работников;
- поддержание реального уровня заработной платы посредством проведения индексации должностных окладов (тарифных ставок) с учетом роста индекса потребительских цен;
- обеспечение конкурентоспособного уровня заработной платы



работников организаций АО «Томскнефть» ВНК с учетом оценки рыночного уровня оплаты труда;

- программа жилищного обеспечения, реализуемая за счет средств работников с привлечением средств работодателя с использованием механизма банковского ипотечного кредитования (на основе принципа софинансирования);

- создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников;

- обеспечение надежности работы опасных производственных объектов;

- снижение риска аварий на опасных производственных объектах.

- постоянное снижение показателей аварийности, производственного травматизма и профессиональных заболеваний;

- обеспечение эффективного функционирования и непрерывного совершенствования системы управления охраной труда и промышленной безопасностью;

- постоянное повышение уровня знаний и компетентности в области охраны труда и промышленной безопасности;

- выделение необходимых финансовых и материально-технических ресурсов для реализации Политики;

- осуществление контроля за соблюдением требований охраны труда и промышленной безопасности на производстве.

Так же рассмотрим внешнюю социальную ответственность АО «Томскнефть» ВНК.

Филиалы Общества направляют значительные средства на строительство культурных объектов и спортивной инфраструктуры, пропагандируют здоровый образ жизни, поддерживают развитие детского творчества, науки и искусства.

Поддержку со стороны АО «Томскнефть» ВНК получают такие сферы общественной жизни, как спорт, культура, образование, наука, а также

проекты, направленные на возрождение национальных культурных ценностей.

Так же работники компании занимаются волонтерской деятельностью. Они принимают участие в городских акциях, субботниках, сдают кровь, организуют концерты для дня посвященному старшему поколению, дня защиты детей, поздравляют детей-сирот с праздниками.

Цели благотворительной деятельности АО «Томскнефть» ВНК:

- социальная поддержка и защита граждан;
- содействие деятельности в сфере образования, науки, культуры, искусства, просвещения, духовному развитию личности;
- содействие деятельности в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни;
- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;
- охрана окружающей среды;
- социальная реабилитация детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей;
- содействие добровольческой деятельности;
- содействие развитию научно-технического, художественного творчества детей и молодежи;
- содействие патриотическому, духовно-нравственному воспитанию детей и молодежи.

В целом, АО «Томскнефть» ВНК ежегодно поддерживает множество общественных проектов, оказывая помощь в развитии культуры, науки, образования, пропаганде здорового образа жизни.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Стейкхолдеры компании АО «Томскнефть» ВНК представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Инвесторы	1. Органы государственной власти
2. Акционеры	2. Местное сообщество
3. Сотрудники	3. Общественные организации
4. Потребители	4. Профсоюзы
5. Поставщики	

В таблице 21 наглядно отражены основные стейкхолдеры предприятия. Выделены именно данные группы, так как компания является вертикально интегрированной и очень масштабной. Она оказывает влияние на очень большое количество заинтересованных лиц. Так, к прямым стейкхолдерам относятся инвесторы, акционеры, работники, потребители, поставщики по причине того, что они представляются собой основные заинтересованные лица, на которые в большей степени должны быть направлены программы КСО. Так как цель организации устойчивое развитие, внедрение технологических инноваций и реализация социальных проектов, косвенными стейкхолдерами являются местные сообщества, органы государственной власти, общественные организации, на которые «Томскнефть» оказывает свои программы КСО, тем самым они также являются непосредственно заинтересованными лицами.

Основные приоритеты взаимодействия со стейкхолдерами отражены в корпоративных документах: в кодексе корпоративного поведения, корпоративном кодексе, документах, регламентирующих отдельные направления деятельности. Формируя подходы к взаимодействию, компания учитывает уровень и масштаб взаимоотношений (федеральный, региональный и местный), а также их характер с точки зрения формализации (неформальный, зафиксированный в контрактах или других документах). Компания стремится выстраивать сбалансированный подход к

взаимодействию со стейкхолдерами, направленный на гармонизацию интересов всех заинтересованных сторон и достижение целей устойчивого развития.

Исходя из таблицы, можно увидеть, что основными представителями стейкхолдеров компании АО «Томскнефть» ВНК выступают прямые. Они также оказывают довольно сильное влияние на компанию, так как именно от качества их работы зависит результирующая деятельность компании. Их влияние оказывает прямое воздействие на достижение целей устойчивого развития.

Влияют на компанию экономические рычаги, применяемые государством для регулирования экономики, например, государственные заказы, налоги, перераспределение доходов и ресурсов, ценообразование, кредитно-финансовые механизмы и др.

АО «Томскнефть» ВНК сотрудничает со рядом университетов для привлечения необходимой специальности выпускников, и приглашения студентов для прохождения практик. Так же специалисты по кадрам ежеквартально направляют своих сотрудников на обучение, курсы, повышение квалификации в учебный центр.

Компания занимается волонтерской деятельностью по помощи домам престарелых, домам культуры, детским домам и т.д.

Так же сотрудники АО «Томскнефть» ВНК очень активно занимаются спортом. Ежегодно компания принимает участие в спартакиадах, посвященных развитию сотрудников и спорта в целом, так же данные соревнования являются пропагандой здорового образа жизни.

Компания устраивает спортивные мероприятия для детей до 18 лет с целью развития в них спортивного духа.

Предприятие имеет большое количество стейкхолдеров, она действительно несет социальную ответственность перед всеми ими и ежегодно улучшает свои показатели. Далее рассмотрим мероприятия, проводимые АО «Томскнефть» ВНК, которые представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Помощь детским городским больницам города Томска	Социальные инвестиции	Местное сообщество	2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение значимости организации;</li> <li>– улучшение имиджа компании;</li> <li>– следование мировым стандартам;</li> <li>– получение призовых мест;</li> <li>– вовлеченность сотрудников, их социальное развитие;</li> <li>– развитие организационной культуры.</li> </ul>
Программа промышленной безопасности, Улучшения условий и охраны труда, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуации	Социальные инвестиции	Работники	Ежегодно	
Строительство детских садов в г. Томске	Благотворительные пожертвования	Работники, местное сообщество	2022	
Дни донора	Корпоративное волонтерство	Местное сообщество	Ежегодно	
Участие в субботниках	Корпоративное волонтерство	Работники предприятия, местное сообщество	Ежеквартально	
Развитие инфраструктуры в городе Стрежевой	Социальные инвестиции	Работники, местное сообщество	Ежегодно	
Работа в области утилизации попутного газа	Социальные инвестиции	Потребители продукции, Сотрудники предприятия, Всемирный фонд дикой природы	Ежегодно	
Программа по работе с работниками и молодыми специалистами	Социальные инвестиции	Работники	Ежегодно	

Реализуемые мероприятия являются социально значимыми, что соответствует деятельности предприятия. Они носят долгосрочный характер и оказывают исключительно положительный эффект на стейкхолдеров компании. Затраты компании на мероприятия КСО представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Помощь детским городским больницам города Томска	млн. руб.	25	25
Программа промышленной безопасности, улучшения условий и охраны труда, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций	млн. руб.	40	40
Строительство детских садов в г. Томске	млн. руб.	90	90
Дни донора	млн. руб.	1,5	1,5
Участие в субботниках	млн. руб.	0,01	0,01
Развитие инфраструктуры в городе Стрежевой	млн. руб.	10	10
Работа в области утилизации попутного газа (доведение утилизации до 95%)	млн. руб.	15	15
Программа по работе с работниками и молодыми специалистами	млн. руб.	0,75	0,75
ИТОГО			182,26

Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.

Так как компания АО «Томскнефть» ВНК неизменно нацелена на устойчивое развитие, внедрение технологических инноваций и реализацию социальных проектов, можно сделать вывод, что программы КСО соответствуют целям организации. Компания реализует как внешнюю, так внутреннюю КСО довольно эффективно, однако исследование показало, что

все же больший акцент делается на внутреннюю КСО, но стоит также отметить, что помимо этих программ.

Программы КСО отвечают интересам стейкхолдерам, так как компания старается сделать все лучшее для своих заинтересованных лиц. Например, она помогает в развитие своих работников (помогает молодым специалистам, проводит различные курсы повышения квалификации, поощряет работников вознаграждениями и премиями за хорошую работу и др.), старается для местного сообщества (реализует различные программы, направленные на улучшение экологической среды; участвует в благотворительности и т.д.)

Реализуя программы КСО, компания получает определенные преимущества: серьезно улучшаются финансовые показатели тех компаний, которые закладывают социальную ответственность в свою миссию. В части оказания помощи сотрудникам и благотворительной помощи предприятие проявляет себя как социально ответственное предприятие на рынке, что проявляется в росте репутации. Что касается помощи работникам, то так работники предприятия чувствуют себя более защищенными, понимают, что предприятие заботится о них.

Рассматривая программы, приведенные в таблице 23, можно отметить, что их результаты оправдывают затраты, так как последствия от их реализации имеют довольно положительную результативность. На основе проведенного анализа можно сделать вывод о широкой и разносторонней программе корпоративной социальной ответственности предприятия, направленной на все стороны деятельности.

## **Заключение**

Любая организация обладает различными ресурсами для выполнения своих функций. Одни из самых важных ресурсов организации это ее человеческие ресурсы. В современном мире изменения происходят очень быстро. Возникает проблема приспособления организации и ее работников к этим изменениям. Обучение в организации – это один из самых эффективных методов решения этой проблемы. В настоящее время эта проблема особенно актуальна, так как в большинстве предприятий происходит постепенное улучшение технологической оснащенности, что объективно порождает необходимость преобразований, которые требуют от работников новых знаний, умений и навыков.

Практическая часть работы была выполнена на примере АО «Томскнефть» ВНК. Особенностью системы образовательной политики компании являются непрерывность и планомерность. Предприятие начинает работать с молодёжью с школьных лет и продолжает развивать и оценивать работников на протяжении всей работы в Компании. Именно такой системный подход позволяет обеспечить приток высокообразованной, имеющей хорошую профессиональную подготовку молодёжи и стимулировать постоянное развитие сотрудников компании, независимо от занимаемой должности.

Методы обучения персонала в АО «Томскнефть» ВНК весьма разнообразны. Например, лекции, деловые игры, семинары и т.д. В некоторых случаях обучение будет основано на предоставлении сотруднику возможности приобретения опыта путем его временного перемещения на другую должность. Чаще всего на практике применяются инструктаж и наставничество как методы прямой передачи знаний и навыков опытного сотрудника.



Каждый из вновь принятых специалистов проходит подготовку в учебном центре предприятия, затем направляется на стажировку к опытным профессионалам.

С целью совершенствования действующей на предприятии образовательной системы в третьей главе работы были разработаны мероприятия по реорганизации учебного центра в корпоративный институт. Расчет экономической эффективности показал, что предлагаемые к реализации мероприятия затратные, но приносящие ряд выгод для компании и её сотрудников.

### **Список публикаций студента**

1. Бибилова Т. С. Применение образовательных технологий в организации производства // Проблемы геологии и освоения недр: труды XXI Международного симпозиума имени академика М. А. Усова студентов и молодых ученых (Томск, 3-7 апреля 2017 г.): труды / Изд-во ТПУ, 2017. Ч.2. — С. 789-790.
2. Бибилова Т. С. Эколого-экономические аспекты химического загрязнения окружающей среды при освоении районов Крайнего севера // Всероссийская молодежная конференция с международным участием с элементами научной школы имени профессора М.К. Коровина (Томск, 29 мая-2 июня 2017 г.): труды / Изд-во ТПУ, 2017. Ч.1 – С. 285-286.
3. Бибилова Т. С. Анализ программ обучения персонала и их влияние на мотивацию и развитие персонала на предприятии нефтегазовой отрасли // Проблемы геологии и освоения недр: труды XXII Международного симпозиума имени академика М. А. Усова студентов и молодых ученых (Томск, 2-7 апреля 2018 г.): труды / Изд-во ТПУ, 2018. Ч.2 – С. 735-736.

## Список использованных источников

1. Харитонов С.В. Кадровый учет и управление персоналом. – М.: Пабблишинг, 2014. – 190 с.
2. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. – М.: МАУП, 2010. – 280 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2012 - 496 с.
4. Морозов И.О., Логинова А.Ю. Оценка эффективности обучения в организации. – Издательство: Компания АйТи, 2013. – 276 с.
5. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. – М.: Издательство «Флинта», 2013. – 322 с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2003.– 189с.
7. Магура, М.И. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации. – Москва: Интел-Синтез, 2002. – 250 с.
8. Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Педагогический словарь для студентов высших и средних педагогических заведений. – М.: Издательский центр Academia, 2002. – 95 с.
9. Лустов Н.С. Трудовые ресурсы: теоретические аспекты анализа, управления, мотивации и стимулирования. – М.:ЛитРес, 2008. – 104 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов. – Н. Новгород: НИМБЮ, 2001. – 270 с.
11. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2008.– 200 с.
12. Процесс профессионального обучения и оценка его эффективности [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://upravlencam.ru/sis/page27/html> (дата обращения 10.08.2020)
13. Вязигин А.В. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М.: Вершина, 2006. – 256 с.

14. Виханский О. С. Этапы формирования кадровой политики. – М.: «Гардарика», 2014. – 211 с.
15. Резник С.Д. Управление персоналом: практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации. – М: ИНФРА-М, 2006. – 212 с.
16. Одегов Ю.Г., Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие / Ю. Г. Одегов. – М: Экзамен, 2004. – 256 с.
17. Охотский Е.В. «Книга работника кадровой службы». – М.: Экономика, 2011. – 243с.
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – М.: Экомпресс, 2014. – 270 с.
19. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2011. – 241 с.
20. Кирпатрик Д. Л., Кирпатрик Д. Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу. – М.Эйч Ар Медиа, 2008. – 240 с.
21. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: Учебное пособие. – М.: Академия Естествознания, 2012. – 234 с.
22. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом. – М.: ИТК "Дашков и К", 2014. – 321 с.
23. Аксенова О.А. Организация корпоративной системы обучения. Проблемы повышения квалификации кадров и инвестиций в человеческий капитал. – СПб.: Изд-во Политехн. Ин-та. – 2005. – 280 с.
24. Барсова К.В. Обучение персонала в системе профессионального развития персонала. – М.: Норма, 2016. – 369 с.
25. Моисеенко Н.В. Проблемы обучения персонала в организации. – М.:ЛитРус. 2017. – 158 с.
26. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала. – М.: Высш. шк. 2016. – 245с.
27. Воробьев В.К. Внутрифирменное обучение персонала. – М.:ЛитРус. 2019. – 56 с.
28. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. – М.: ГАУ 2017. – 218 с.

29. Демченко Т.В. Управление персоналом: современные подходы. – М.:Человек и труд 2017. – 318 с.
30. Коренькова Т.В. Проблемы обучения персонала в современных условиях. – М.:Московский государственный областной университет 2015. – 58 с.
31. Дроздова А.А. Системы обучения персонала в российских корпорациях. – М: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
32. Золотарев А.А. Управление процессом усвоения знаний. – М: МГИУ, 2016. 170 с.
33. Талызина Н. Ф. Развитие персонала. Отечественный и зарубежный опыт управления научно-образовательным потенциалом. – М: Изд-во Моск. ун-та, 2005. 346 с.
34. Кязимов К.Г. Профессиональное обучение персонала газового хозяйства. – М: ЭНАС, 2014. 328 с.
35. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов. – М: Банки и биржи, 2012. 130 с.
36. Герчикова И.А. Менеджмент: Учебник. – М: Бизнес и биржи, 2014. 280 с.
37. Надреева Л.Л. Эффективное управление трудовыми ресурсами нефтегазовых предприятий. – Казань: Союз, 2015. 233 с.
38. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: история и современность. - М: ИНФРА-М, 2015. 150 с.
39. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М:ТК Велби: Проспект, 2014. 345 с.
40. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов/Т.Ю. Базаров. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 285 с.
41. Магура М. И., Курбатова М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М: Управление персоналом, 2016. 158 с.
42. Сергиенко С. К. Современные отечественные технологии оценки и развития персонала. М: Книжный мир, 2017. 212 с.

43. АО «Томскнефть» ВНК: Официальный сайт АО «Томскнефть» ВНК [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.tomskneft.ru/> (дата обращения 15.08.2020)
44. Стрежевой: Население города Стрежевого [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Стрежевой> (дата обращения 21.08.2020)
45. Рогин К.В. Финансовый анализ предприятия. – М.: Высш. шк. 2004. – 271с.
46. Учебный центр: Официальный сайт Учебного центра АО «Томскнефть» ВНК [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://www.edu-centre.ru/> (дата обращения 28.08.2020)
47. Ханна С.Н. Непрерывное образование как социальный фактор. – М.:ЛитРус. 2006. – 96 с.
48. Практика формирования корпоративных университетов [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://hr-portal.ru/article/praktika-formirovaniya-korporativnyh-universitetov> (дата обращения 13.09.2020)
49. Никитина М.К. Кадровый резерв предприятий. – М: Альпина Паблишерз, 2013. – 119 с.
50. Фокин К.Н. Управление кадровым резервом. Теория и практика. – М.: Норма, 2014. – 278 с.

## Приложение А

(обязательное)

### Методы выявления потребности в обучении

Метод	Преимущества	Недостатки
Предложения сотрудников	Учитываются пожелания самих сотрудников на основе: знания собственных достоинств и недостатков; знания собственных интересов; видения развития личной карьеры	Сотрудникам, подающим заявку, могут быть присущи: недостаточное знание целей и стратегии компании; формализм и скептицизм
Аттестация персонала	У руководителей есть возможность оценить потенциал каждого подчиненного. Регулярность процесса	Есть опасность задать слишком общие критерии и получить слишком общие оценки
Анализ результатов работы сотрудников	Обеспечиваются: наглядность и конкретность оценок; связь обучения с целями и стратегией компании; Повышается мотивация сотрудников к эффективному труду	Метод невозможно применить к топ-персоналу
Анализ должностных инструкций	Есть возможность оценить, соответствуют ли предъявляемые требования профессиональным качествам сотрудника	Трудно точно оценить, какую работу сотруднику придется выполнять в будущем
Экспертная оценка независимого консультанта	Консультант дает оценку на основе: глубокого понимания целей и стратегии обучения	Запас знаний консультанта о компании ограничен
Психологическая оценка (определение личных качеств и потенциала сотрудников на основе ролевых игр и психологических тестов)	Обеспечиваются: связь обучения с целями и стратегией компании; непосредственная оценка качеств конкретных сотрудников; высокая точность оценки потенциала сотрудников; индивидуальный подход к сотрудникам	Высокие издержки. Не все сотрудники легко соглашаются пройти тестирование и участвовать в тренингах.
Заявки руководителей	Хорошо учитываются особенности конкретных сотрудников Заявка на обучение отражает реальные потребности компании Низкие издержки	Руководителям, подающим заявку, могут быть присущи: субъективизм; ориентация на краткосрочные цели; отсутствие профессиональных навыков

## Приложение Д

(обязательное)

### Методы обучения персонала в АО «Томскнефть» ВНК

Метод	Краткое описание	Достоинства	Недостатки
1. Модульное обучение	Способ организации учебного процесса на основе блочно-модульного представления учебной информации.	Активное участие обучаемых.	Модули зависят друг от друга (обязательная последовательность модулей).
2. Метод кейсов	Вовлекает всестороннее, углубленное и подробное исследование предмета. Проводится посредством обсуждений для дальнейшего использования на практике.	Высокий уровень участия; контроль и оценка полученных знаний; связывание обучения с практикой	Большой расход времени, когда обсуждение не организовано должным образом.
3. Деловые игры	Обучение на основе тем, ситуаций, имитирующие реальную профессиональную деятельность.	Связь с профессиональной деятельностью; прогнозирование возможных результатов; всесторонний охват.	Требует определенных правил и вводной информации, которая определяет последовательность и содержание игры.
4. Метод проектов	Это совокупность приемов, действий и процедур в определенной последовательности для решения поставленной задачи, лично значимой для обучающегося и оформленного в виде ожидаемого конечного продукта.	Позволяет сформировать свою точку зрения, обобщить материал; способствует формированию корпоративной и исследовательской культуры.	Требуется высокий уровень профессиональной компетенции для разработки проектов в команде.
5. Поведенческое моделирование	Вовлекает в себя обучение конкретным навыкам и отношениям, связанным с выполнением профессиональной деятельности с помощью моделируемых и предлагаемых моделей поведения.	Способствует развитию навыков межличностного общения; принимает во внимание индивидуальные особенности человека; является гибким во времени.	Требует уверенности и готовности обучаемых следовать модели предлагаемого поведения; требует прозрачности результатов; зависимость метода от уровня мотивации обучаемого.
6. Наставничество	Профессиональная подготовка и адаптация новых работников компании, которая предполагает обмен опытом с высококвалифицированными сотрудниками и информирование	Способствует адаптации молодых специалистов; обеспечивает успех в развитии корпоративной	Требуется квалификация, соответствующая требованиям компании, связанным с



	об особенностях работы в компании, а также корпоративных ценностей. Обучение проводится на рабочем месте в рабочее время, что способствует минимизации периода адаптации.	культуры в персонале.	личными качествами и компетенциями.
7. Обучение в рабочих группах	Рабочие группы или команды, состоящие из специалистов разных уровней, формируются для решения конкретных проблем в определенный промежуток времени. Требуется разработать алгоритм поставленных задач и определить длительность времени, необходимого для их выполнения. Командные предложения рассматриваются руководством компании и могут быть либо приняты, либо отклонены.	Формирование различных групп обучающихся, независимо от уровня их квалификации; формирование навыков принятия решений.	Требуется, чтобы группа была предварительно проинформирована и обучена аналитическим методом.
8. Ротация	Обучение через ротационные программы (через различные подразделения компании). Стажер/сотрудник временно перемещается по разным отделам организации, выполняя различные задачи, не связанные с его первоначальной работой. Сотрудник приобретает новые навыки.	Способствует развитию новых компетенций; мотивирует; помогает преодолеть стресс, вызванный монотонной работой; помогает изучить необходимые навыки, которые могут помочь сотруднику продвигаться внутри компании.	Требуется создания условий для свободного систематического перемещения сотрудников с одной работы на другую в структуре организации; возможные расхождения между желаемыми и предлагаемыми рабочими местами или позициями в организации.
9. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.	Не требует больших финансовых затрат; подходит для использования в больших аудиториях; возможность четко распределить время лекции.	Пассивность обучения; отсутствие обратной связи; требования к профессионализму лектора.